

I criteri di valutazione che discriminano il successo nel ruolo

di Flaminia Fazi, CEO di U2COACH

NON SEMPRE IL TALENTO è sufficiente. Sappiamo bene che il successo non sempre è riconducibile ad abilità, eppure le aziende tendono ad assumere o a offrire ruoli sulla base dell'esperienza lavorativa pregressa o delle competenze tecniche piuttosto che valutare attitudini e driver motivazionali delle persone.

Coloro che nel lavoro hanno performance di maggior successo non sono necessariamente quelli con la più elevata formazione, i più bravi, o quelli con maggiore esperienza di altri. Sono invece quelli che hanno un "modo di essere" che funziona benissimo per un ruolo: un allineamento motivazionale che porta alla migliore espressione lavorativa.

Non è tutto oro quello che luccica. L'MBA, una bella impressione iniziale, buone risposte a domande insidiose, esperienze precedenti, referenze e altri criteri sono componenti importanti ma manca qualcosa. È "l'Attitudine Giusta" di un candidato che discrimina tra il *buono* e l'*ottimo*. Un saggio aforisma che noi utilizziamo in azienda dice: "Forma in base alla competenza, allena in base alla performance ma recluta sempre in base all'attitudine!"

La mia quasi ventennale esperienza come coach insegna che trasformare attitudini disfunzionali è possibile a condizione che ci sia una grande motivazione interna del soggetto a cambiare se stesso e a migliorare nella direzione indicata dall'azienda, e tanto lavoro, tempo, metodo, consistenza nell'applicarsi al nuovo apprendimento da parte dell'interessato. Possibile, tuttavia impegnativo e costoso a 360 gradi.

Modellare i top performer che già lavorano in azienda prima di individuare il profilo di chi si vuole assegnare a un ruolo permette di comprendere bene cosa effettivamente si desidera di più per la propria organizzazione. Inoltre, la persona su cui ricadrà la



scelta "costerà" meno nel processo di accompagnamento al livello di sviluppo necessario e desiderato, verso l'interpretazione con successo del ruolo assegnato. Anche gli interventi formativi e di coaching saranno di maggior impatto, permetteranno visibili trasformazioni anziché lavorare per la sufficienza.

Le persone sanno razionalmente come è meglio agire per realizzare un'alta performance in un ruolo, e con intelligenza si sforzano di esprimere caratteristiche non proprie. Tuttavia si tratta di maschere che nel lungo periodo o sotto particolare pressione possono cadere, scoprendo aree di difficoltà

che si riflettono sui risultati, con un impatto sull'azienda che dipende dal potere di influenza del loro ruolo. Il danno maggiore per l'impresa è quello determinato dai meccanismi di difesa che portano spesso inconsapevolmente a nascondere e camuffare le proprie mancanze, che comunque nei fatti si misureranno sulle persone, sull'organizzazione e sul business. Nel migliore dei casi, se le attitudini individuali preferenziali sono opposte rispetto a quelle richieste in determinate circostanze, le persone sotto stress andranno in direzione opposta alle aspettative di performance, rispondendo in base a vecchi schemi, con modi già conosciuti, rimanendo incastrate in percorsi viziosi, e con l'aggravio della frustrazione di non riuscire a cambiare.

Come U2COACH, raccogliamo informazioni chiave su motivazioni e attitudini al lavoro attraverso il supporto di strumenti specifici per prevedere con quale livello di performance una persona lavorerebbe all'interno di un'azienda e nel ruolo assegnato, sostenendo in modo strategico i responsabili della selezione e dei percorsi di carriera.

È la persona su cui ricadrà la scelta richiederà, nell'interpretazione del ruolo, minori investimenti, e si vedranno subito risultati con un positivo rinforzo del suo livello di motivazione. Così ogni intervento successivo potrà puntare alla mastery, all'eccellenza, con importanti effetti virtuosi sull'organizzazione e i suoi risultati di business.

Harvard Business Review

 **ITALIA**



NOVEMBRE 2016

INNOVAZIONE

Vincere la sindrome della tecnologia giusta al momento sbagliato

Ron Adner e Rahul Kapoor

STRATEGIA

Valutazioni delle performance: non sono ancora da eliminare

Lori Goler, Janelle Gale e Adam Grant

SELF MANAGEMENT

Sconfiggere il "burnout"

Monique Valcour

QUALI PROBLEMI TENGONO I CEO SVEGLI LA NOTTE?



Per esempio, la costruzione del brand, le retribuzioni dei dirigenti e la gestione dei Millennial

Le opinioni dei leader in cima alla classifica 2016 dei migliori CEO del mondo



9 778000 176001

€ 13,50

PAG. 34

Strategiqs EDIZIONI